

PENGARUH MOTIVASI KERJA, IKLIM ORGANISASI,  
DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PNS  
DI INSTANSI PEMERINTAH DAERAH  
KOTA TEGAL

D a r y a t i

Jurusan Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro Semarang

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to analyze the effect of job motivation, organizational climate, and compensation to employee performance Tegal Local Government Agencies. Object of this study is all employees of Local Government Agencies Tegal. This research uses quantitative research with a sample of 127 employees. The method of analysis used in this study is multiple linear regression. Methods of data collection in this study using census method.

Keywords: Work motivation, organizational climate, compensation and performance

**PENDAHULUAN**

Dalam suatu organisasi baik yang melayani kepentingan publik seperti organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, menginginkan adanya pencapaian maksimal yang terkait dengan peningkatan hasil kerja demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi salah satu elemen penting yang harus diperhatikan yaitu sumber daya manusia. Dalam hal ini sumber daya manusia yang dimaksud adalah pegawai yang melaksanakan dan mengatur serta menjalankan kegiatan

organisasi tersebut.

---

Alamat Korespondensi:

Daryati, Magister Manajemen  
Universitas Dian Nuswantoro Semarang  
Email: [daryati.agung@gmail.com](mailto:daryati.agung@gmail.com)

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat, maka dituntut adanya sumber daya manusia yang mumpuni dan berkualitas. Sumber daya manusia saat ini memiliki peranan sangat penting

dalam berbagai sektor. Begitu penting peranan sumber daya manusia menuntut organisasi untuk memperhatikan secara serius dan menyeluruh sumber daya manusia dalam hal ini pegawai guna peningkatan sumber daya manusia tersebut.

Berbicara tentang Sumber Daya Manusia (SDM) pada umumnya setiap orang atau pegawai ingin berprestasi dan dihargai oleh orang lain sehingga ada kecenderungan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Untuk itu perlu adanya standar evaluasi kinerja supaya dapat obyektif dan adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pegawai. Hal tersebut dilakukan untuk memenuhi tuntutan karir seorang pegawai negeri sipi dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keahlian sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Tegal. Oleh karena itu, dalam keputusannya pemerintah membuat suatu program kerja sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia, dimana dalam pengembangan karir mengarah pada perbaikan atau peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jenis karir untuk mencapai tujuan tersebut. Daftar Penilaian Pelaksanaan

Pekerjaan (DP3) merupakan salah satu metode yang digunakan oleh perusahaan/instansi untuk menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kota Tegal. Evaluasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan tahap akhir dari siklus manajemen kinerja. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peningkatan kinerja, pengembangan potensi karyawan dan program peningkatan pertumbuhan instansi pemerintah.

Penilaian kinerja PNS, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang PNS. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang PNS, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh PNS yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan PNS, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja PNS dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS (DP3).

Individu menjadi motor penggerak jalannya organisasi, tercapainya tujuan organisasi salah satunya sangat bergantung pada baik buruknya kinerja pegawai. Untuk itu, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam hal ini pimpinan wajib memperhatikan pegawai dan mengarahkan serta memotivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi sangat dibutuhkan guna meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri karena tanpa adanya motivasi, mereka tidak memiliki semangat serta daya dorong dalam menghidupkan organisasi tersebut. Pegawai yang senang dengan pekerjaan mengindikasikan loyalitas dan semangat kerja yang tinggi. Pegawai akan memberikan banyak imajinasi, keterampilan dan perhatian dalam pekerjaannya. Untuk itu, perlu diberikan motivator bagi pegawai baik secara fisik maupun non fisik. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut, maka pegawai bisa lebih fokus menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban.

Pemahaman motivasi baik yang ada dalam diri pegawai maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan

menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para pegawai merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh pegawai, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap pegawai dengan bentuk yang berbeda-beda.

Berdasarkan observasi peneliti di lapangan menunjukkan bahwa kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh iklim organisasi. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa tujuan pegawai dalam bekerja selain untuk mengharapkan imbalan baik material maupun non material, mereka juga menginginkan iklim organisasi yang sesuai dengan harapan mereka seperti terdapat keterbukaan dalam organisasi, terdapat perhatian, dukungan, dan penghargaan. Penciptaan iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi dan mementingkan pekerja dapat memperlancar pencapaian hasil yang diinginkan. Sedangkan suasana lingkungan kerja yang tidak kondusif seperti teman yang tidak saling mendukung dan kebijakan pimpinan yang kurang mendukung akan

menghambat pencapaian hasil yang diharapkan. Di lain pihak ada dari mereka yang menurun semangatnya dalam bekerja, merasa bosan, serta jenuh dengan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi tersebut kurang mendukung pekerjaan mereka sehingga mengganggu kinerja pegawai pada instansi tersebut. Di negara-negara maju, riset tentang iklim kerja di instansi telah berkembang dengan mapan dan memberikan sumbangan yang cukup signifikan bagi pembentukan instansi-instansi yang efektif. Apabila pegawai merasakan suasana kerja yang kondusif di instansinya, maka dapat diharapkan pegawainya akan mencapai prestasi kerja yang memuaskan. Kekondusifan iklim kerja dalam suatu instansi mempengaruhi sikap dan tindakan seluruh komunitas instansi tersebut, khususnya pada pencapaian prestasi kerja. Iklim yang kondusif dapat mendorong dan mempertahankan motivasi para pegawai. Dengan demikian, iklim organisasi harus diciptakan sedemikian rupa sehingga pegawai merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya. Iklim organisasi yang kondusif akan mendorong pegawai untuk lebih berprestasi secara optimal sesuai dengan minat dan

kemampuannya.

Selanjutnya usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya adalah dengan memperhatikan kompensasi. Kompensasi yang diberikan secara benar, akan berpengaruh pada para pegawai lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran - sasaran organisasi.

Hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang kuat signifikan terhadap kinerja pegawai, hubungan tersebut adalah positif, artinya semakin baik kompensasi yang diterima oleh pegawai, maka kinerja pegawai juga semakin baik. Beberapa kompensasi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil adalah memberikan insentif, memberikan motivasi, meningkatkan kemampuan, dan gaya kepemimpinan yang baik. Sementara kinerja pegawai dapat ditingkatkan apabila kompensasi/insentif diberikan tepat waktunya, dan pihak manajemen bisa mengetahui apa yang diharapkan dan kapan bisa harapan-harapan diakui terhadap hasil kerjanya. Pemberian insentif terhadap pegawai negeri sipil adalah sebagai pendorong yang dapat memotivasi para pegawai

untuk lebih bekerja keras secara efektif. Insentif diberikan karena adanya kinerja yang baik dan diberikan untuk lebih meningkatkan kinerja lagi di masa mendatang.

Kinerja bisa berarti suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika, kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai sehingga mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan.

Berdasarkan catatan Badan Kepegawaian Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal menunjukkan bahwa tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil di

Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal secara umum sudah baik. Salah satu bukti dapat dilihat dari absensi pegawai yang sudah menggunakan alat fingerprint. Akan tetapi masih ada sebagian pegawai yang terlambat masuk dan tidak masuk karena alasan tertentu. Bahkan dalam rangka memberikan pelayanan internal administrasi pun sering terjadi tumpang tindih dan kadang tertunda karena pegawai sering mangkir atau tidak berada di tempat saat jam kerja, sehingga mengakibatkan kurang optimalnya penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus mereka selesaikan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya fungsi pengawasan oleh pemimpin instansi tersebut.

Adapun berkaitan dengan uraian tersebut, maka data observasi awal yang penulis lakukan di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1  
Data Pelanggaran Pegawai Negeri Sipil  
Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal Tahun 2008-2012

Tahun	Jumlah Pegawai	Pelanggaran		
		Terlambat	Pulang Awal	Tidak Masuk/Alpa
2008	120	21	15	17
2009	122	22	13	18
2010	122	25	20	20
2011	124	26	23	21
2012	127	30	26	22

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kota Tegal (2013)

Berdasarkan tabel 1.1, dapat disimpulkan bahwa selama tahun 2008 sampai dengan 2012 jumlah pegawai yang tidak masuk kerja dikarenakan tidak ada keterangan (alpa) cenderung mengalami kenaikan bahkan kenaikan tersebut berlangsung secara terus menerus setiap tahunnya.

Penilaian terhadap kinerja para pegawai harus dilakukan, namun pengawasan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal masih jarang dilakukan. Untuk itulah penelitian ini sangat penting karena selain untuk mengetahui tingkat kinerja para pegawai, penelitian ini juga diharapkan akan dapat menjelaskan aspek-aspek yang mendukung dan sekaligus menghambat

kinerja khususnya Pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal.

#### Kinerja

Marihot Tua Efendi (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh

tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi pegawai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

#### Motivasi

Robbin (2002:55) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008:125) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Seorang individu melakukan sesuatu atas dasar keinginan serta adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Motivasi sebagai dorongan seorang individu menjadi sangat penting, tanpa adanya dorongan tersebut maka individu tersebut tidak termotivasi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan.

#### Iklim Organisasi

Organisasi adalah suatu wadah bagi para pegawai berinteraksi dan bekerja satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi. Kohler dalam Muhammad (2005 : 23), organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya Duncan dalam Wahjosumidjo (2005 : 59) mengemukakan pengertian organisasi sebagai suatu kebersamaan dan interaksi serta saling ketergantungan individu-individu yang bekerja ke arah tujuan yang bersifat umum dan hubungan kerjasamanya telah diatur sesuai dengan struktur yang telah ditentukan.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka dapat diperoleh keterangan sebagai berikut. Pertama, organisasi dipandang sebagai kelompok orang yang bekerja sama dengan tujuan yang sama. Kedua, organisasi dibentuk untuk menyelesaikan jenis fungsi dan aktivitas khusus untuk efisiensi tujuan. Ketiga, organisasi tersusun atas bagian-bagian dan hubungan-hubungan.

Sub sistem yang paling penting dalam suatu organisasi adalah subsistem manusia karena menurut Muhammad (2005:39) manusia sebagai anggota

organisasi adalah merupakan inti organisasi. Faktor manusia dalam organisasi harus mendapat perhatian dan tidak dapat diabaikan. Hal ini disebabkan berhasil atau tidaknya organisasi itu mencapai tujuan dan mempertahankan eksistensinya lebih banyak ditentukan oleh faktor manusianya. Oleh sebab itu, dalam melaksanakan aktivitasnya, manusia yang bekerja pada organisasi tersebut perlu disubstitusi dengan berbagai stimulus dan fasilitas yang dapat meningkatkan motivasi dan gairah kerjanya.

#### Kompensasi

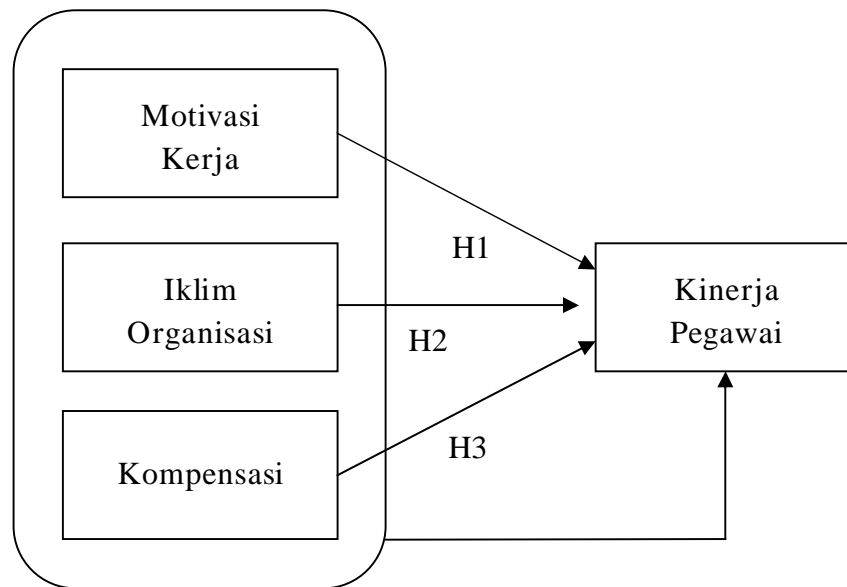
Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang pegawai mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para pegawai adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2002).

Hani Handoko (2005) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Mutiar S. Panggabean, 2002).

Tabel 1. Hipotesis

No.	Hipotesis Yang Diajukan
1.	Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal
2.	Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal
3.	Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal
4.	Terdapat pengaruh motivasi kerja, iklim organisasi, dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal





Gambar 1. Model Kerangka Pemikiran

## METODE

### Skala Pengukuran

Penelitian ini adalah penelitian survey yang dilakukan untuk menyebarkan daftar pernyataan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kota Tegal yang diambil secara acak. Kuesioner yang disebarkan sudah diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Uji kuesioner dilakukan dengan menguji coba kuesioner sebanyak 127 responden dan hasilnya kuesioner yang diujikan adalah valid dan reliabel. Pengukuran untuk kuesioner yang disebarkan menggunakan skala Likert. Responden (pasien) ditanya melalui pernyataan dengan jawaban sangat setuju (skor 5), setuju (skor 4),

ragu-ragu (skor 3), kurang setuju (skor 2) dan sangat kurang setuju (skor 1).

### Populasi dan Sampel

Populasi merupakan kumpulan dari individu dengan karakteristik-karakteristik tertentu yang hendak dijadikan bidikan generalisasi penelitian dari sejumlah sampel yang diambil dan diberikan perlakuan, populasi ini paling sedikit mempunyai sifat yang sama (Hadi, 1994).

Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang dikenai langsung oleh suatu penelitian, sedangkan subyek penelitian merupakan anggota tunggal dari sampel, yang merupakan elemen dari anggota populasi yang tunggal (Sekaran, 2000).

Besar sampel sebanyak 100 responden adalah jumlah minimum yang disebutkan oleh ahli-ahli metodologi penelitian, khususnya jika peneliti hendak menggunakan perhitungan statistik (Sekaran, 2000). Jumlah sampel yaitu minimum sebesar 100 responden, Kenneth D. Baliley (1978) dalam Hakim (2005). Pengambilan sampel dilakukan dengan metode random sampling yaitu sebanyak 127 pegawai dari total 716 pegawai.

#### Analisa Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif bisa tentang nilai rata-rata dapat dilihat pada Tabel 2.

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada Tabel 3 dan Tabel 4 dapat dilihat mengenai uji validitas dan uji reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini.

#### Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien struktur persamaan model kausalitas penelitian. Hasil perhitungan secara statistik dapat dilihat pada Tabel 5 dan Gambar 2.

Tabel 2. Nilai Rata-rata (Mean)

No.	Variabel	Indikator	Rata-rata
1.	Kinerja Pegawai	a) Kualitas b) Kuantitas c) Ketepatan waktu d) Efektivitas e) Kemandirian f) Aktualitas kerja	4.69
2.	Motivasi Kerja	a) Fisiologis b) Keamanan c) Sosial d) Penghargaan e) Aktualisasi Diri	4.44
3.	Iklim Organisasi	a) Struktur organisasi b) Pemberian tanggung jawab c) Kebijakan dan Praktek manajemen yang mendukung	4.05

	d) Keterlibatan/keikutsertaan pegawai dalam organisasi	
	e) Komitmen dalam mengemban tugas	
4. Kompensasi	a) Upah/Gaji	4.12
	b) Insentif/Penghargaan	
	c) Tunjangan Kesehatan	
	d) Fasilitas Cuti	

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kinerja Pegawai	Y1.1	0.613	0.1758	Valid
	Y1.2	0.627	0.1758	Valid
	Y1.3	0.643	0.1758	Valid
	Y1.4	0.490	0.1758	Valid
	Y1.5	0.573	0.1758	Valid
	Y1.6	0.543	0.1758	Valid
Motivasi Kerja	X1.1	0.661	0.1758	Valid
	X1.2	0.727	0.1758	Valid
	X1.3	0.655	0.1758	Valid
	X1.4	0.609	0.1758	Valid
	X1.5	0.534	0.1758	Valid
	X1.6	0.525	0.1758	Valid
Iklim Organisasi	X2.1	0.411	0.1758	Valid
	X2.2	0.577	0.1758	Valid
	X2.3	0.636	0.1758	Valid
	X2.4	0.416	0.1758	Valid
	X2.5	0.663	0.1758	Valid
	X2.6	0.416	0.1758	Valid
Kompensasi	X2.1	0.490	0.1758	Valid
	X2.2	0.497	0.1758	Valid
	X2.3	0.660	0.1758	Valid
	X2.4	0.672	0.1758	Valid
	X2.5	0.636	0.1758	Valid
	X2.6	0.493	0.1758	Valid

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel	Indikator	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	Kinerja Pegawai	a) Kualitas b) Kuantitas c) Ketepatan waktu d) Efektivitas e) Kemandirian f) Aktualitas kerja	0.809	Reliabel
2.	Motivasi Kerja	a) Fisiologis b) Keamanan c) Sosial d) Penghargaan e) Aktualisasi Diri	0.780	Reliabel
3.	Iklim Organisasi	a) Struktur organisasi b) Pemberian tanggung jawab c) Kebijakan dan Praktek manajemen yang mendukung d) Keterlibatan/keikutsertaan pegawai dalam organisasi e) Komitmen dalam mengemban tugas	0.698	Reliabel
4.	Kompensasi	a) Upah/Gaji b) Insentif/Penghargaan c) Tunjangan Kesehatan d) Fasilitas Cuti	0.799	Reliabel

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hubungan antar Variabel	Koefisien Jalur	P-Value	Keterangan
1.	Motivasi – Kinerja Pegawai	.478	.000	Signifikan
2.	Iklim Organisasi – Kinerja Pegawai	.139	.028	Signifikan
3.	Kompensasi – Kinerja Pegawai	.235	.000	Signifikan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5, dapat diketahui bahwa dari 4 hipotesis yang diajukan, seluruhnya dapat diterima sehingga diperoleh persamaan regresi Kinerja Pegawai =  $0,997 + 0,478 \text{ Motivasi} + 0,139 \text{ Iklim Organisasi} + 0,235 \text{ Kompensasi}$ . Adapun hasil pengujian hipotesis penelitian akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Dari Tabel 5 didapatkan nilai koefisien variabel motivasi kerja 0,478 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka  $H_0$  (hipotesis nol) ditolak dan menerima  $H_a$  (hipotesis alternatif) yaitu motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal, dengan demikian hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.
2. Dari Tabel 5 didapatkan nilai koefisien variabel iklim organisasi sebesar 0,139 dengan nilai signifikansi 0,028 lebih kecil dari

0,05, maka  $H_0$  (hipotesis nol) ditolak, dan menerima  $H_a$  (hipotesis alternatif) yaitu iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal, dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

3. Dari Tabel 5 didapatkan nilai koefisien variabel kompensasi sebesar 0,235 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka  $H_0$  (hipotesis nol) ditolak, dan menerima  $H_a$  (hipotesis alternatif) yaitu kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal, dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.
4. Pengujian hipotesis keempat merupakan pengujian hipotesis secara simultan (uji F), artinya apakah Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, dan Kompensasi secara

bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal.

Dari uji regresi, didapatkan nilai F statistik sebesar 57,587 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel motivasi kerja, iklim organisasi, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal.

## PEMBAHASAN

Dengan melibatkan sebanyak 127 pegawai sebagai responden, memberikan informasi mengenai pengaruh dari beberapa variabel yaitu motivasi kerja, iklim organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal.

### Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja positif terhadap kinerja pegawai. Pengaruh yang ditimbulkan dari hasil penelitian menunjukkan arah yang positif, yang berarti bahwa motivasi kerja yang lebih baik akan meningkatkan

kinerja pegawai. Meningkatnya motivasi bisa disebabkan oleh adanya kesempatan untuk bisa membantu kesulitan pegawai lainnya, adanya perasaan nyaman dalam berkomunikasi dengan rekan kerja, adanya pujian dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang, pemeriksaan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap persiapan rencana kerja seluruh pegawai telah meningkatkan peran serta pegawai dalam menyusun rencana kerja sehingga motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, saling menghargai dan menghormati dalam melaksanakan tugas selalu memotivasi pegawai dalam bekerja, dan kesungguhan pimpinan dalam melakukan komunikasi dengan pegawai telah menambah motivasi pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel motivasi kerja, indikator “Pemeriksaan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap persiapan rencana kerja seluruh pegawai telah meningkatkan peran serta pegawai dalam menyusun rencana kerja sehingga motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik” masih dinilai rendah dibandingkan dengan indikator lainnya sehingga untuk

meningkatkan kinerja pegawai, maka pimpinan seharusnya tidak hanya melakukan pemeriksaan terhadap persiapan rencana kerja, tetapi harus mengawasi jalannya pelaksanaan program kerja dan mengevaluasi hasilnya dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Dengan adanya evaluasi, maka pegawai akan lebih termotivasi dalam mempertahankan maupun meningkatkan kinerjanya.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Edi Purwanto, STIE Wijaya Mulya Surakarta (2011), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

#### Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pengaruh yang ditimbulkan dari hasil penelitian menunjukkan arah yang positif, yang berarti bahwa iklim organisasi yang lebih baik akan meningkatkan kinerja pegawai. Meningkatnya iklim organisasi bisa disebabkan oleh pegawai yang terlibat dalam struktural jabatan mempengaruhi suasana kerja di kantor, instansi memberlakukan peraturan yang ketat

bagi pegawai, setiap pegawai tidak mempunyai kesulitan untuk saling bertukar pikiran dengan pegawai lain, pimpinan sering memberikan solusi terhadap masalah-masalah pekerjaan, pemberian keterangan atau penjelasan dari pimpinan kepada bawahan tentang pelaksanaan tugas dan pekerjaan menciptakan iklim kerja yang baik, dan keterlibatan serta partisipasi pegawai dalam kegiatan kantor akan menambah suasana kebersamaan.

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel iklim organisasi, indikator “Para pegawai yang terlibat dalam struktural jabatan sangat mempengaruhi suasana kerja di kantor” masih dinilai rendah dibandingkan dengan indikator lainnya sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka perlu adanya pemerataan hak dan kewajiban dalam bekerja di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal. Para pegawai yang menduduki jabatan struktural diharapkan selalu memperhatikan kepentingan pegawai lainnya dalam proses pengambilan kebijakan. Adanya sikap saling menghormati dan menghargai hak dan kewajiban antar pegawai akan memberikan suasana kerja di kantor

lebih kondusif sehingga kinerja pegawai pun akan meningkat.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri Junandi dan Maryono (2010), menunjukkan bahwa secara keseluruhan iklim organisasi pada UPU Perpustakaan Universitas Gadjah Mada mempengaruhi secara signifikan kinerja pustakawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji regresi berganda mendapatkan nilai R sebesar 0,889, nilai ini lebih besar dari 0,05 dan mendekati nilai 1. Oleh karena itu, hasil penelitian ini disimpulkan bahwa korelasi menyeluruh dari semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini tinggi.

#### Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Pengaruh yang ditimbulkan dari hasil penelitian menunjukkan arah yang positif, yang berarti bahwa kompensasi yang diberikan akan meningkatkan kinerja pegawai. Meningkatnya kompensasi bisa disebabkan oleh pegawai melaksanakan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mendapatkan imbalan yang pantas, hasil kinerja pegawai yang baik dihargai oleh instansi dengan memberikan kesempatan

untuk mendapatkan kenaikan gaji, bonus yang pegawai terima dari instansi pemerintah sudah sesuai dengan kinerja pegawai, asuransi kesehatan memberikan kepastian akan masa depan kesehatan pegawai, instansi memberikan tunjangan cuti bagi para pegawai, dan dana pensiun memberikan kepuasan bagi para pegawai setelah pensiun bekerja.

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kompensasi, indikator “Asuransi kesehatan memberikan kepastian akan masa depan kesehatan pegawai” masih dinilai rendah dibandingkan dengan indikator lainnya sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai, pihak Pemerintah Kota Tegal perlu memperhatikan kesejahteraan para pegawainya terutama dalam bidang kesehatan dengan bekerja sama dengan rumah sakit berstandar nasional yang terpercaya. Pemberian tunjangan ini bertujuan untuk memberi jaminan kesehatan bagi pegawai dan keluarganya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan berdasarkan golongan, jabatan, dan masa kerja.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Safrijal (2013), menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan kompensasi



berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen dapat diterima.

#### Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, dan Kompensasi Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan persamaan regresi:  $Kinerja\ Pegawai = 0,997 + 0,478\ Motivasi + 0,139\ Iklim\ Organisasi + 0,235\ Kompensasi$ , menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang paling dominan diantara variabel lainnya seperti iklim organisasi dan kompensasi, yaitu sebesar 0,478. Kemudian diikuti oleh variabel kompensasi dengan koefisien regresi sebesar 0,235 dan variabel iklim organisasi dengan koefisien regresi sebesar 0,139.

Akhirnya untuk meningkatkan kinerja pegawai Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal yang menjadi prioritas adalah meningkatkan motivasi kerja. Untuk meningkatkan motivasi kerja dapat dilakukan dengan cara mengadakan promosi jabatan, pemberian penghargaan berupa upah insentif, teguran kepada pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya, peringatan dari pimpinan kepada pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan, penghargaan berupa pujian kepada pegawai yang berprestasi, dan pemberian

keyakinan bahwa pegawai mampu dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

Selain faktor motivasi yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal, ada beberapa variabel, seperti kompensasi dan iklim organisasi yang mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian di atas, pimpinan perlu memahami betul tentang pengaruh kedua variabel tersebut. Seperti halnya motivasi kerja, kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini pimpinan dapat melakukan hal-hal seperti insentif dan tunjangan pensiun kepada para pegawai Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal. Kemudian hal lain yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan menjaga kondusifitas iklim organisasi di Lingkungan Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal. Adanya partisipasi pegawai dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan kantor diyakini akan memberikan aroma kebersamaan antar pegawai karena adanya tanggung jawab bersama untuk mensukseskan kegiatan tersebut.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal.
3. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal.
4. Motivasi kerja, iklim organisasi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Instansi Pemerintah Daerah Kota Tegal.

### Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini memberikan beberapa saran diantaranya sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawai, pimpinan perlu melakukan pemeriksaan terhadap persiapan rencana kerja, mengawasi jalannya pelaksanaan program kerja dan mengevaluasi hasilnya dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
2. Pihak Pemerintah Kota Tegal perlu bekerja sama dengan rumah sakit berstandar nasional yang terpercaya untuk menjamin kesehatan para pegawai dan keluarganya.
3. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka perlu adanya iklim organisasi yang kondusif. Oleh karena itu, perlu adanya sikap saling menghargai dan menghormati kepentingan masing-masing pegawai khususnya dalam mengambil keputusan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Tjahjono. 2006. "Kompensasi Intensif Sebagai Alat Untuk Memotivasi Anggota Organisasi Dalam Upaya Mencapai Tujuan Organisasi". *Kajian Bisnis*, No. 7, pp.34-41
- Alimi Baba. 2011. *Jurnal The Effect of Motivations on Worker Performance (A Case Study of Maiduguri Flour Mill LTD, Borno State, Nigeria)*.
- Aprilia, Windy. 2012. *Jurnal Tentang Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Akuntansi*. Surabaya: Perusahaan Manufacture Sidoarjo
- Anoraga, P. 2002. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Arrizal. 2009. "Motivasi Kerja Dapat Dibangkitkan Dengan Pemberian Tunjangan Pegawai". *Kajian Bisnis*, No. 17, pp.23-27
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2*. Jakarta: Prenhallindo.
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management 8th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Efendi, H. M. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Grasindo
- Erez, L., & Johnson. 2002. *Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*, 10, 115-126.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Griffin, Ricky. 2004. *Management Jilid 2*. Edisi 7, Jakarta, Erlangga
- Hani, Handoko. 2005. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hadi, S. 2006. *Metode Penelitian Ilmiah 4*. Yogyakarta: Liberty.
- Hasanuddin, P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Global*. Pusat Pengembangan Bahan Ajar.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herman, Sofyandi. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Junandi, Sri. 2012. Jurnal Tentang Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pustakawan. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Muhidin, S. A. 2010. MSDM Bagian I. Retrieved from Sambas Ali Muhidin: <http://sambasalim.com>
- Nazir, Mohammad. 2005. Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia
- Nur Chasanah, Amalia, SE, MM. 2013. Modul SPSS 18 Step By Step. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UDINUS Semarang: 2013
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil
- Purwanto, Edi. 2011. Jurnal Tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Surakarta: STIE Wijaya Mulya
- Robbins, Stephen P. 2007. Perilaku Organisasi. PT Indeks.
- Safrijal. 2013. Jurnal Tentang Pengaruh Kompensasi, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen. Jakarta: STIKES Cut Nyak Dhien Langsa.
- Santoso, S. 2004. Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Sastrohadiwiryo, Bejo Siswanto. 2003. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan Operasional. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: SIE YKPN.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasional. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. 2002. Statistika untuk Penelitian. Bandung: CV Alfabeta.
- Suprihatmi. 2006. Jurnal Tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai.
- Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 02/SE/1980, tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
- Suyadi Prawirosentono. 2009. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE.

- Sri Wuryanti. 2009. “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi (Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Tengah)”. Tesis Tidak Dipublikasikan, Program Pasca Sarjana, Universitas Stikubank Semarang.
- Triyono Nugroho. 2009. “Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan” <http://triyononugroho.blogspot.com/2009/03/pengaruh-kompensasi-dan-kepemimpinan.html>, Diakses tanggal 10 Maret 2010.
- Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah.
- Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.
- Variabel Mediasi.” Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi, No. 26, Th. XVI, pp. 117-127.
- Were, M. 2012. Journal Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya.